

# Perspectivas de la industria de productos de consumo para 2025

Centro de la industria del Consumidor Deloitte

*Gastar mientras se ahorra:  
Los vientos en contra de los precios  
llevan a las empresas a buscar un  
crecimiento rentable en otros lugares.*



**Deloitte.**



02 . . . *Introducción*

04 . . . *Por qué los precios más altos ya no son la solución*

06 . . . *Movimientos para 2025: Tirando de diferentes palancas  
para un crecimiento rentable*

15 . . . *De cara al año que se avecina*

16 . . . *Metodología*

19 . . . *Notas*



# Introducción

**E**l precio, el volumen y la mezcla de productos son los factores básicos que deben equilibrarse para lograr un crecimiento rentable. Es una fórmula simple pero interconectada que consta de los determinantes primarios de los ingresos (precio x volumen) y la rentabilidad bruta (asociada con los márgenes obtenidos sobre la mezcla de productos subyacentes vendidos). Por supuesto, hay muchos otros factores que influyen en la forma en que cada uno de los tres componentes contribuye al rendimiento en un año determinado, pero el precio, el volumen y la mezcla de productos son el núcleo.

Hace dos años, discutimos cómo equilibrar esa fórmula se había vuelto mucho más complicado.<sup>1</sup> Con los grandes cambios demográficos, políticos, ambientales, tecnológicos y culturales en curso, las preferencias de los consumidores se han vuelto cada vez más divergentes.<sup>2</sup> A medida que las marcas se esfuerzan por seguir el ritmo de una base de consumidores en transformación, conseguir que el precio y el producto sean correctos, y hacerlo de forma rentable, es cada vez más difícil.<sup>3</sup> Las empresas de productos de consumo han tenido que invertir más para mantener su relevancia entre diversos grupos<sup>4</sup> y, al mismo tiempo, encontrar formas de mejorar la eficiencia y liberar recursos. Este desafío no ha disminuido.

El año pasado, a medida que el poder de fijación de precios comenzó a ser más limitado, algunas empresas cambiaron al volumen como motor de crecimiento. Aumentaron la publicidad y los descuentos, en mayor o menor medida, pero descuidaron otras palancas de volumen<sup>5</sup>, y no todas lograron los resultados que buscaban. A medida que 2024

llegaba a su fin, el impulso de más volumen seguía siendo una lucha para muchos en la industria.<sup>6</sup>

Para 2025, los desafíos parecen familiares. Con fuertes vientos en contra de los precios, aún puede ser una jugada para el volumen rentable.<sup>7</sup> Pero las empresas, especialmente las de alto rendimiento, están haciendo hincapié en un conjunto algo diferente de estrategias para lograr ese éxito.

Analizamos los atributos financieros y de otro tipo de las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo por ingresos y datos de una encuesta global de ejecutivos de empresas de alimentos y bebidas, artículos para el hogar, cuidado personal y belleza, y prendas de vestir (véase “Metodología”). Los países con mejor desempeño en nuestro análisis, a los que llamamos “empresas con crecimiento rentable”, se distinguen en tres áreas.

- **Portafolio y mezcla de productos:** Invertir más en innovación de productos y gestionar activamente productos y líneas de negocio de bajo rendimiento mientras se adquieren otros mejores
- **Generación de demanda:** Modernización de las capacidades de generación de demanda, incluyendo una mejor dirección del comercio, marketing, y las inversiones en arquitectura de precios por paquete, y con el objetivo de ser más digitales, específicos y relevantes
- **Eficiencia transformadora:** Financiación de inversiones en crecimiento simplificando las organizaciones y encontrando nuevas eficiencias, especialmente a través de la digitalización y la automatización, para disminuir los costos

---

## PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2025 PARA LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO

---

La economía mundial sorprendió al alza en 2024. En el último año, la inflación ha caído bruscamente en las principales economías industriales, los mercados laborales se han mantenido ajustados, los salarios reales han aumentado y las economías han seguido creciendo, especialmente dentro de una economía estadounidense inusualmente resistente.<sup>8</sup> De cara a 2025, es probable que aparezca el tan esperado y rara vez visto aterrizaje suave. Es decir, es probable que el crecimiento económico continúe y podría incluir una mayor disminución de la inflación, que los bancos centrales continúen reduciendo las tasas de interés y que las condiciones de los mercados financieros mejoren.

Por otro lado, existen riesgos potenciales para la economía global, principalmente en el ámbito de la geopolítica. Las nuevas barreras al comercio, con China, por ejemplo, podrían perturbar aún más las cadenas de suministro mundiales, lo que provocaría escasez, retrasos, costos más altos y una inflación potencialmente más alta.<sup>9</sup> El conflicto en Oriente Medio aún no ha provocado un fuerte aumento de los precios del petróleo y el gas. Sin embargo, esto sigue siendo una posibilidad, que podría influir en la inflación. Finalmente, el acuerdo comercial existente entre Estados Unidos, México y Canadá debe ser renegociado para 2026.<sup>10</sup> La forma en que esto ocurra podría influir en los patrones de inversión y comercio, lo que probablemente afectaría a las empresas orientadas al consumidor.

### Estados Unidos

La economía estadounidense ha sido resiliente, con un fuerte crecimiento y una inflación en retroceso. En parte, esto refleja el impacto en la mejora de la productividad de la inversión a gran escala en tecnologías que ahorran y automatizan la mano de obra.<sup>11</sup> Dadas las tendencias económicas actuales

y a menos que se produzcan cambios importantes en las políticas o sorpresas,

es probable que la Reserva Federal continúe relajando la política monetaria en 2025, lo que conducirá a menores costos de endeudamiento y mejores condiciones financieras. Aun así, es razonable esperar una modesta desaceleración de la actividad económica en 2025, especialmente a medida que los consumidores cargados de deudas se abstienen de mejorar sus balances personales.<sup>12</sup> La morosidad de la deuda es elevada<sup>13</sup> y es probable que los tipos de interés sigan siendo mucho más altos que en los tiempos anteriores a la pandemia, a pesar de haber disminuido.<sup>14</sup> Por lo tanto, cabe esperar cierta moderación del crecimiento del gasto de los consumidores. Además, si se implementan aranceles generalizados a la importación, eso podría impulsar la inflación y reducir el poder adquisitivo de los consumidores.<sup>15</sup> Los posibles cambios tributarios pueden tener sus propios efectos en el gasto de los consumidores.<sup>16</sup>

### Europa

La economía europea apenas creció en 2024.<sup>17</sup> Sin embargo, es probable que una combinación de factores mejore las perspectivas para 2025. Estos factores incluyen la disminución de la inflación, los recortes de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo y el Banco de Inglaterra, así como el aumento de los salarios reales. Aun así, Europa enfrenta desafíos como la demografía onerosa, las políticas fiscales restrictivas, la creciente competencia de China y Estados Unidos, y el posible conflicto comercial con Estados Unidos.<sup>18</sup> En el caso del sector de consumo, sigue habiendo un considerable exceso de ahorro acumulado durante la pandemia de COVID-19.<sup>19</sup> A medida que bajan las tasas de interés, aumentan

los salarios y crece el empleo, los consumidores podrían sentirse cómodos echando mano de sus ahorros, impulsando así el crecimiento del gasto.

### China

La economía de China se encuentra en una trayectoria de crecimiento más baja, del 3% al 4%.<sup>20</sup> Una confluencia de factores está limitando el crecimiento. Estos factores incluyen una demografía menos favorable y un sector inmobiliario debilitado, aunque la migración interna podría ser un factor atenuante. Los posibles aranceles más altos por parte de Estados Unidos u otra resistencia a las exportaciones chinas podrían presentar un shock externo significativo en 2025. Se espera que el banco central relaje la política monetaria. El grado en que el gobierno implemente el estímulo fiscal determinará en parte las perspectivas de crecimiento. Las perspectivas de los consumidores son modestas, frenadas por la necesidad de ahorrar más para recuperar la riqueza perdida. Un estímulo fiscal importante, combinado con una red de seguridad social más sólida, podría conducir a un crecimiento acelerado del gasto.

### Conclusion

La economía global ofrece señales de una experiencia relativamente positiva para las empresas orientadas al consumidor. Es probable que el gasto crezca mientras disminuye la presión inflacionaria. Los principales riesgos tienen que ver con la geopolítica y la interrupción de las cadenas de suministro. Para las empresas de productos de consumo, estos riesgos justifican un enfoque en la resiliencia y la redundancia de la cadena de suministro.

—Ira Kalish, economista en jefe de Deloitte Global, noviembre de 2024





# Por qué los precios más altos ya no son la solución

**E**ntre 2021 y 2023, las empresas de productos de consumo a menudo dependían del aumento de los precios, algo que muchas tuvieron que hacer porque el precio de los insumos había subido. Sin embargo, esos aumentos de precios también ayudaron a las empresas a crecer de manera rentable. Si bien la capacidad de fijación de precios comenzó a disminuir el año pasado, los consumidores continuaron gastando en gran medida.<sup>21</sup>

Si la inflación vuelve a asomar la cabeza debido a los aranceles, los desafíos de la cadena de suministro u otras interrupciones inesperadas,<sup>22</sup> esto podría cambiar. Pero para 2025, la mayoría de los ejecutivos de la industria encuestados ya no anticipan un incremento de precios significativo. Muchos piensan que aumentar los precios no ayudará con el crecimiento de los ingresos y, en cambio, haría

que los minoristas se opusieran, al tiempo que disminuirían sustancialmente la demanda de los consumidores (figura 1). Y la resiliencia de los consumidores podría tener sus límites, ya que los consumidores siguen evaluando los precios en comparación con lo que solían pagar en 2019. Es una señal de que, aunque la inflación está volviendo a niveles más normales, los precios siguen siendo elevados y los consumidores no están experimentando mucho alivio. Las empresas de productos de consumo pueden encontrar consumidores que negocian a la baja, encuentran sustitutos o abandonan las categorías por completo. Además, en medio de la creciente competencia que abarca desde los actores globales hasta los ágiles participantes de nicho, una dependencia excesiva de las estrategias de precios como motor de crecimiento corre el riesgo de alienar a los consumidores y puede enmascarar temporalmente los problemas de relevancia de la marca.

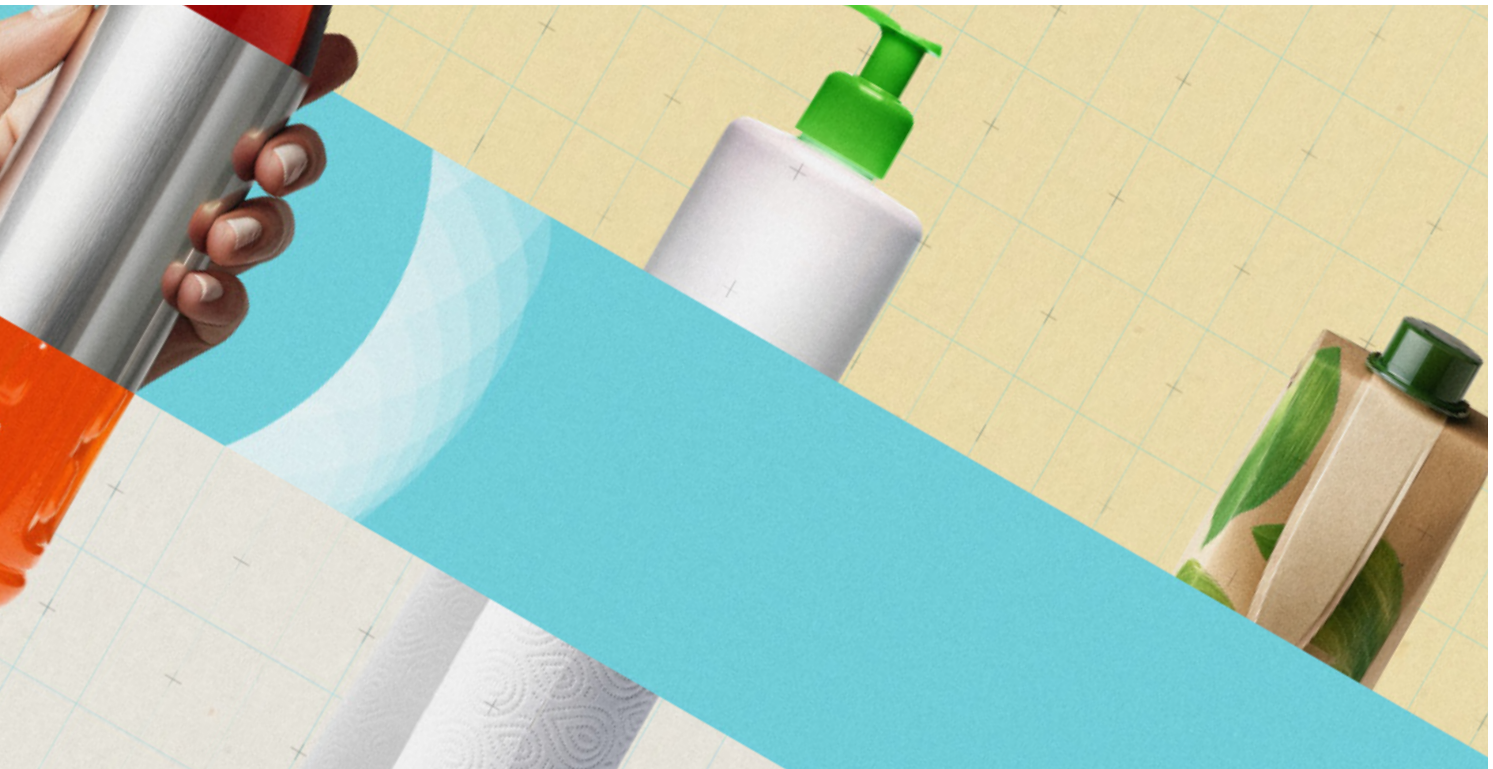


Figura 1

## Para muchas empresas encuestadas, las estrategias de toma de precios se enfrentan a vientos en contra en 2025

Declaraciones relativas a Estrategia de precios	Total	Alimentos y bebidas	Enseres domésticos	Cuidado personal	Moda y confección
A pesar de que la inflación está disminuyendo, los consumidores siguen comparando negativamente los precios más altos que pagan ahora con los precios más bajos que pagaban en 2019 (antes del COVID)	64%	66%	67%	60%	60%
No podemos contar con precios más altos para impulsar el crecimiento de los ingresos en 2025	51%	50%	62%	47%	45%
Nuestros minoristas se opondrán enérgicamente a una mayor "toma de precios" (aumento de los precios de los productos)	47%	42%	58%	51%	45%
Nuestros precios pueden subir más de un 3% sin disminuir sustancialmente la demanda de los consumidores	30%	30%	38%	24%	28%

Notas: Total de encuestados, n = 250; alimentos y bebidas, n = 120; artículos para el hogar, n = 45; cuidado personal, n = 45; moda y prendas de vestir, n = 40. Pregunta: Pensando en sus estrategias de precios y volumen para 2025, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Fuente: Deloitte Consumer Products Industry Outlook survey, 2024.



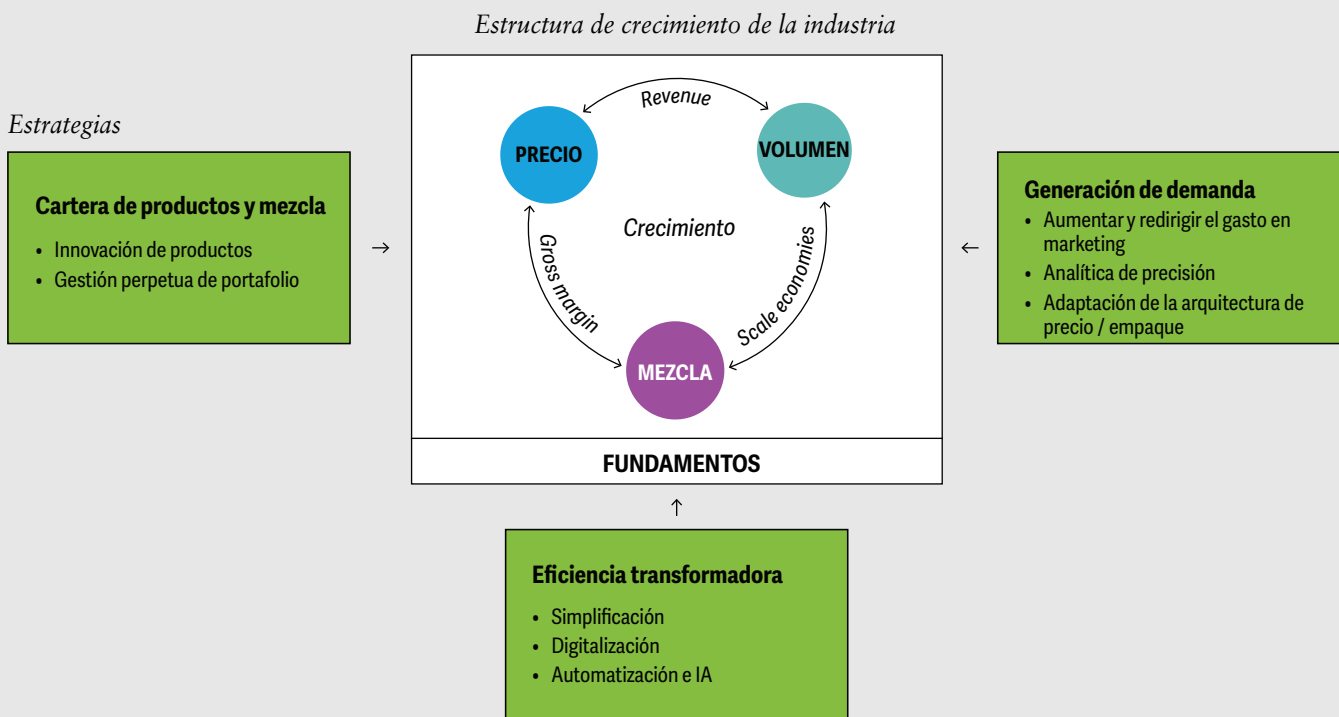
# Movimientos para 2025: Tirando de diferentes palancas para un crecimiento rentable

**E**n 2025, es probable que las empresas aborden la cartera y la mezcla de productos para atraer al consumidor, así como que inviertan en un conjunto más amplio de capacidades de generación de demanda.

También se espera que las empresas creen una eficiencia transformadora para producir ahorros que ayuden a financiar esas inversiones (gráfico 2).

Figura 2

## Las empresas de productos de consumo con mejor rendimiento parecen enfatizar tres estrategias para un crecimiento rentable en 2025



Fuente: Análisis de Deloitte sobre la dinámica de la industria de productos de consumo en relación con el crecimiento rentable.



## Cartera de productos y mezcla

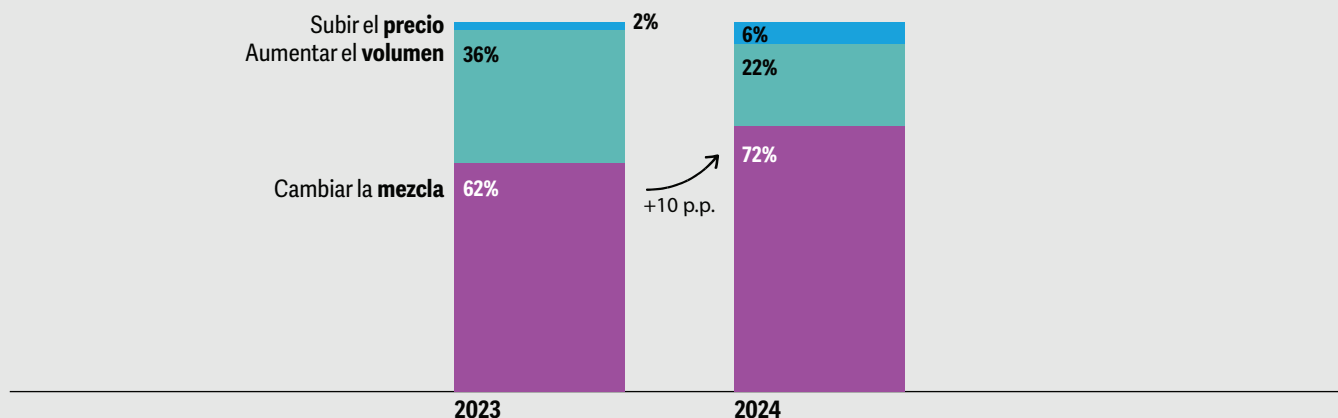
El aumento del volumen de unidades vendidas sigue siendo una palanca importante para ayudar a impulsar el crecimiento rentable. Sin embargo, la proporción de ejecutivos encuestados que dicen que el volumen es la principal palanca de su empresa ha disminuido (22%, 14 puntos porcentuales menos que el año pasado), y algunos están luchando por aumentar el volumen utilizando métodos tradicionales (por ejemplo, publicidad y promociones de base amplia).<sup>23</sup> En cambio, la industria se está volcando hacia mejorar la mezcla de productos vendidos (figura 3).

Es aún más probable que las empresas con crecimiento rentable se centren en la mezcla (79% frente al 67% de todas las demás). Esa cifra es significativamente superior a la encuesta del año pasado, cuando solo el 58% de las empresas con crecimiento rentable se centraron en la mezcla. En ese momento, las empresas con crecimiento rentable se destacaron más por su intención de centrarse en el volumen (40% frente al 34% de todas las demás). Este cambio podría ser una señal de que los mejores resultados están listos para que el producto en sí mismo asuma un papel de liderazgo.

Figura 3

### En 2025, los encuestados indican que la mezcla de productos recibirá el mayor énfasis en la ecuación de crecimiento rentable

Áreas que, según los ejecutivos de productos de consumo, recibirán más énfasis en su estrategia para el próximo año



Nota: n = 250.

Pregunta: Se necesita una combinación de precio, volumen y mezcla de productos para impulsar un crecimiento rentable. Sabiendo que cada componente es importante, ¿cuál de los tres recibirá más énfasis en su estrategia para el próximo año?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

## ¿Cómo planean las empresas tirar de la palanca del producto?

### Innovación de productos

Algunas empresas de productos de consumo, especialmente las que son rentables, están buscando la innovación como una forma de volver a atraer a los consumidores. La mayoría de los ejecutivos encuestados (95%) dicen que la introducción de nuevos productos o servicios es una prioridad para su empresa en 2025. Este compromiso se refleja en la intención de gasto: la inversión en innovación de productos aumentará para el 80% de los encuestados, y la tendencia es aún más pronunciada entre las empresas con crecimiento rentable (85% frente al 76% de todas las demás).

La industria ha recibido algunas críticas en el pasado por no introducir suficientes innovaciones reales en sus productos.<sup>24</sup> Esa dinámica puede estar cambiando, ya que casi dos tercios de los ejecutivos encuestados dicen que destinarán una mayor proporción de sus inversiones en innovación al desarrollo de productos verdaderamente novedosos (gráfico 4).

Hacia dónde dirigir esa innovación es otra cuestión. Dos tercios (67%) de la encuesta observaron un aumento en la proporción de consumidores que optaron por opciones y alternativas de menor costo, y un poco más de la mitad (52%) estuvo de acuerdo en que incluso los consumidores de altos ingresos buscan más valor en su elección de productos o canales, se podría enfatizar la relación calidad-precio. Pero

Figura 4

## Las respuestas de la encuesta sugieren que la regulación, la premiumización, la analítica y la novedad están influyendo en las estrategias de productos

Porcentaje de ejecutivos que están de acuerdo o muy de acuerdo con cada afirmación

Declaraciones relativas a Estrategia de producto	Total	Rendimiento		Categorías			
		Productores rentables	Todos los demás	Alimentos y bebidas	Enseres domésticos	Cuidado personal	Moda y confección
Los nuevos requisitos normativos están dando forma cada vez más a nuestra estrategia de desarrollo de productos (por ejemplo, la regulación del diseño ecológico para productos sostenibles, la regulación del azúcar con alto contenido de sal y grasa, etc.)	68%	81%	60%	64%	69%	80%	65%
Utilizaremos más la premiumización de productos para mejorar la rentabilidad de nuestro mix de ventas	66%	71%	63%	62%	71%	76%	65%
Utilizaremos análisis de precisión para identificar nuevas marcas y oportunidades de crecimiento	64%	80%	54%	64%	58%	64%	70%
El próximo año, destinaremos una mayor parte de nuestras inversiones en innovación al desarrollo de productos verdaderamente novedosos en lugar de pequeñas mejoras o cambios	64%	71%	59%	63%	67%	67%	60%

Notas: Total de encuestados, n = 250; productores rentables, n = 94; todos los demás, n = 156; alimentos y bebidas, n = 120; artículos para el hogar, n = 45; cuidado personal, n = 45; moda y prendas de vestir, n = 40. Pregunta: Pensando en sus estrategias de producto para 2025, ¿en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

los productos de alta gama no están fuera de la mesa, ya que alrededor de dos tercios de los ejecutivos (66%) dicen que su empresa también seguirá una estrategia de premiumización.

Si bien en última instancia la respuesta “correcta” para encontrar crecimiento en el espectro de la relación calidad-valor es específica de la empresa y la categoría, y está arraigada en las preferencias de los consumidores, parece alentador que las empresas de productos de consumo estén abordando este desafío de una manera más matizada: casi dos tercios de las empresas (64%) dicen que utilizarán análisis de precisión para identificar sus nuevas marcas y oportunidades de crecimiento. Las empresas utilizan cada vez más las capacidades de la inteligencia artificial generativa para simular el ajuste del producto al mercado, la fabricación y el marketing basado en la audiencia.<sup>25</sup> Y esta asistencia puede ser necesaria no solo para innovar en función de las necesidades de los consumidores, sino también para hacer frente a las nuevas regulaciones de productos (figura 4). De hecho, la creciente demanda de sostenibilidad por parte de múltiples partes interesadas podría seguir cambiando las prioridades de la industria en los próximos años.

Cada vez son más las empresas que piensan en la innovación de sus productos en términos de “ocasiones”. Por ejemplo, el 85% de los ejecutivos encuestados en el sector de alimentos y bebidas dicen que están orientando cada vez más su estrategia en torno a la venta basada en ocasiones. No solo compiten contra las ofertas de otras empresas en el pasillo de alimentos congelados, por ejemplo. Compiten contra todos los demás sustitutos para la cena del jueves por la noche. Este tipo de comprensión más amplia de las ocasiones puede ayudar a las empresas a encontrar mejores respuestas a los problemas de los consumidores.

### **Gestión de carteras perpetuas**

Las empresas de alto rendimiento parecen estar adoptando una visión clara de sus carteras y desinvirtiendo y adquiriendo según sea necesario. Lo que alguna vez podría haber sido visto como una admisión de fracaso, ya sea para revertir ofertas en dificultades o para crecer orgánicamente en nuevas categorías calientes, ahora es a menudo un signo de gestión madura. Un poco más de la mitad de los ejecutivos encuestados (51%) están en empresas que desinvierten regularmente en líneas de negocio de bajo rendimiento, y las empresas con crecimiento rentable son incluso algo más propensas a decir que desinvierten regularmente (59% frente al 47% de todas las demás).

Mientras tanto, 2025 también podría ser un año más grande para las adquisiciones, ya que 6 de cada 10 ejecutivos encuestados (60%) esperan aumentar el número de adquisiciones que realizan este año. Los cultivadores

rentables son aún más propensos a hacer adquisiciones (72% frente al 52% del resto de las demás). A pesar de las frecuentes menciones en las conferencias financieras y en las llamadas de resultados, las adquisiciones “complementarias” (la compra de organizaciones más pequeñas en el mismo mercado o en mercados similares) no son la principal prioridad para la empresa de mayor rendimiento en nuestra encuesta. Tampoco lo están las empresas con crecimiento rentable en el otro extremo de la tabla, comprando empresas para entrar en una categoría o mercado de alto crecimiento. En su lugar, buscan marcas fuertes para impulsar el crecimiento (80% frente al 54% de todas las demás) y acuerdos de fusiones y adquisiciones para acelerar la transformación digital (74% frente al 62% de todas las demás). Estos resultados reflejan los de una encuesta realizada por Deloitte a ejecutivos sobre sus opiniones sobre las tendencias de las fusiones y adquisiciones, según la cual la mejora del posicionamiento competitivo y la aceleración de la transformación a largo plazo hacia nuevos modelos de negocio son las dos mejores formas de describir la estrategia de fusiones y adquisiciones de su empresa.<sup>26</sup>

### **Generación de demanda**

Una cartera y una mezcla de productos más atractivas pueden ayudar a impulsar un crecimiento rentable, pero en 2025, las empresas también deberían considerar replantearse su enfoque de la generación de demanda. Los cambios en los canales y los nuevos modelos de venta al por menor están alterando las estrategias tradicionales. Además, puede ser más difícil llegar a la fragmentada base de consumidores, especialmente con mensajes personalizados según las necesidades específicas de los consumidores. Y los consumidores suelen ser más exigentes sobre dónde quieren descubrir y comprar productos, lo que significa que las empresas pueden necesitar atenderlos en múltiples canales simultáneamente. Esa es probablemente la razón por la que el 79% de los ejecutivos dicen que sus empresas invertirán más en canales y plataformas digitales en el próximo año. Deben hacer todo lo posible para atraer a los consumidores a usarlos.

### **¿Cómo están impulsando las empresas sus capacidades de generación de demanda?**

#### **Aumentar y redirigir el gasto en marketing**

Con la misión de aumentar los volúmenes de ventas y evitar la erosión de la demanda de los consumidores que buscan valor, la mayoría de las empresas de productos de consumo aumentaron su gasto en publicidad en 2024.<sup>27</sup> Es probable que continúe el aumento de la inversión, ya que casi 7 de cada 10 ejecutivos encuestados (69%) trabajan en

empresas que planean aumentar sus gastos de marketing y publicidad en 2025 como porcentaje de los ingresos, mientras que el 76% planea ofrecer más descuentos en ventas y promociones que en 2024.

Como pronto demostraremos en la sección de análisis de precisión, las empresas de todos los sectores también están buscando más puntos de prueba basados en datos de que su gasto en marketing está generando un retorno de la inversión genuino, frente a métricas que podrían incluir ventas, participación de mercado, penetración en los hogares y más. Es probable que esto esté inspirando los esfuerzos de la industria por seguir migrando a lo digital, incluidas las plataformas de medios minoristas, lo que puede afectar al gasto comercial más tradicional (gráfico 5).

### Analítica de precisión

La industria ha seguido adoptando el uso de la analítica de precisión para tomar decisiones comerciales granulares. La mayoría de los ejecutivos de la industria encuestados (70%) ven los análisis de precisión como una forma de

optimizar mejor el ROI de sus inversiones en marketing. Casi tres cuartas partes (74%) dicen que sus capacidades analíticas les están ayudando a ser más precisos en establecer los precios, promociones y descuentos de manera más adecuada que antes.

Las empresas con crecimiento rentable son más propensas a decir que el análisis de precisión ayudará a optimizar el ROI de marketing (86% frente al 60% de todos los demás). También creen que la analítica puede ayudar a sus empresas a evitar errores de sobrepromoción y descuentos. Sin embargo, es posible que no todas las empresas estén tan equipadas analíticamente. A las empresas con crecimiento rentable les preocupa más que los competidores puedan abusar de las promociones y descuentos de una manera que podría perjudicar su poder de fijación de precios (figura 6).

Una categoría especial de análisis de precisión, los sistemas de gestión del crecimiento de los ingresos (RGM), sigue ganando prominencia en la industria: el sesenta y dos por ciento de los encuestados dice que sus capacidades de

Figura 5

## La mayoría de las empresas encuestadas están redirigiendo los recursos a los medios digitales y minoristas

Declaraciones relativas a <b>Estrategia de marketing</b>	Total	Rendimiento		Categorías			
		Productores rentables	Todos los demás	Alimentos y bebidas	Enseres domésticos	Cuidado personal	Moda y confección
En comparación con los últimos años, en 2025 una mayor parte de nuestra inversión en publicidad y marketing será digital	68%	77%	63%	67%	69%	71%	68%
Estamos trasladando más recursos a los medios de comunicación (por ejemplo, promociones dentro de los canales digitales de los minoristas)	65%	79%	57%	60%	82%	69%	58%
Es probable que en 2025 gastemos menos en el gasto comercial tradicional o en las asignaciones proporcionadas a los minoristas para promocionar nuestros productos	65%	74%	59%	65%	60%	69%	65%

Notas: Total de encuestados, n = 250; productores rentables, n = 94; todos los demás, n = 156; alimentos y bebidas, n = 120; artículos para el hogar, n = 45; cuidado personal, n = 45; moda y confección, n = 40.

Pregunta: Pensando en tus estrategias de marketing para 2025, ¿en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

Figura 6

## La analítica puede ayudar con las promociones, pero los competidores aún podrían tomar decisiones perjudiciales

Declaraciones relativas a Estrategias de marketing	Total	Rendimiento		Categorías			
		Productores rentables	Todos los demás	Alimentos y bebidas	Enseres domésticos	Cuidado personal	Moda y prendas de vestir
La analítica de precisión nos ayudará a prevenir los errores de promoción o descuento del pasado	74%	87%	67%	72%	84%	76%	70%
Nos preocupa que los competidores puedan abusar de las promociones o descuentos hasta un grado que perjudique nuestro propio poder de fijación de precios	48%	63%	39%	43%	56%	42%	60%

Total de encuestados, n = 250; productores rentables, n = 94; todos los demás, n = 156; alimentos y bebidas, n = 120; artículos para el hogar, n = 45; cuidado personal, n = 45; moda y confección, n = 40. Pregunta: Pensando en tus estrategias de marketing para 2025, ¿en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

RGM desempeñarán un papel importante en su éxito para el próximo año. A medida que los consumidores continúen siendo sensibles al precio, será clave centrarse en sus preferencias y comportamientos con RGM.

Para algunas empresas de alto rendimiento, la analítica de precisión también podría desempeñar un papel en toda la cadena de valor. Es posible que deseen obtener los conocimientos necesarios para gestionar mejor su ecosistema ampliado. Es probable que sea una de las razones por las que el 85% de las empresas con crecimiento rentable encuestadas dicen que invertirán en la recopilación de datos más detallados de sus cadenas de suministro, frente a solo el 60% de todas las demás. Los datos del ecosistema de la cadena de valor pueden ser importantes para las empresas de productos de consumo que venden a través de minoristas, ya que son esos minoristas los que suelen tener los datos necesarios para conocer mejor a sus consumidores finales.

### Adaptación de la arquitectura de precios por paquete

Por lo general, informado por sistemas RGM, el ajuste de la arquitectura de precios por paquete es un tema candente en la industria. Las menciones en las llamadas de resultados entre las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo crecieron significativamente en los últimos años

y han aumentado un 52% con respecto a 2023 (gráfico 7). Los consumidores pueden beneficiarse de cambios en la arquitectura de los paquetes que se adapten mejor a sus ocasiones y necesidades importantes. Esta estrategia puede ayudar a las empresas de productos de consumo a aumentar la rentabilidad y adaptarse mejor a la búsqueda de valor del consumidor. Para 2025, el dominio del tema (rentabilidad o valor) puede variar según el subsector (gráfico 7).

### Eficiencia transformadora

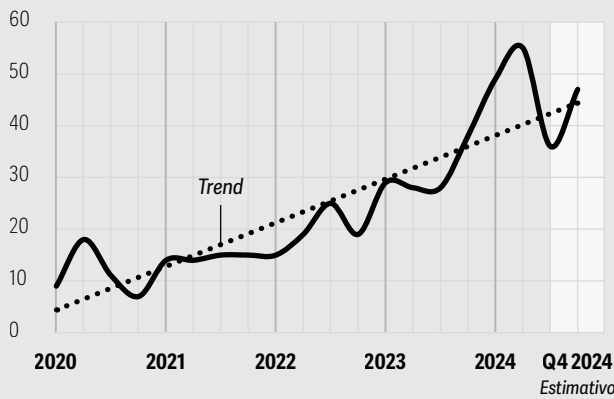
Cambiar el portafolio y la mezcla de productos y mejorar la generación de demanda a menudo requieren financiación. Muchas empresas están tratando de crear un ciclo de ahorro de costos para impulsar las reinversiones que ayudarán a impulsar el crecimiento. Para lograrlo, las empresas deben considerar cómo pueden simplificar, digitalizar y automatizar sus procesos comerciales, incluida la búsqueda de eficiencias en su oficina central, cadena de suministro, adquisiciones y gasto en tecnología de la información.

Si bien la productividad está a menudo en la agenda, puede haber un énfasis especial en ella ahora, ya que el 96% de los ejecutivos entrevistados planean hacer de la mejora de

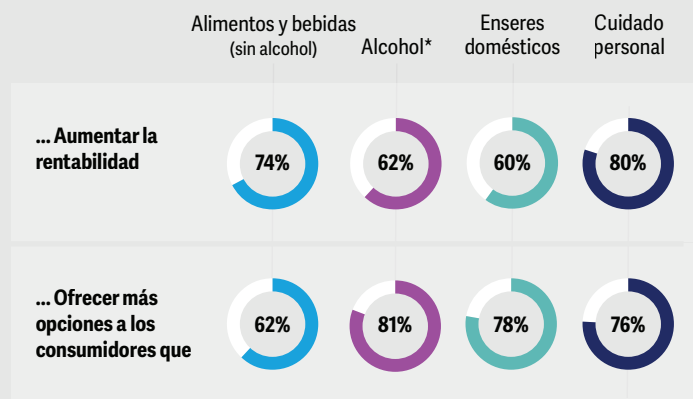
Figura 7

## Las empresas están generando demanda con una arquitectura de paquetes de precios

Menciones de las 100 principales empresas de productos de consumo del mundo, trimestralmente al año



Porcentaje de ejecutivos encuestados en empresas que están ajustando su arquitectura de precios en 2025 a ...



Notas: (Gráfico de la izquierda) Las palabras clave utilizadas incluyen "precios por paquete" O "arquitectura de precios por paquete" O "paquete más pequeño\*" O "paquete grande\*" O "tamaño del paquete\*". Datos reales disponibles hasta el 3T 2024, extrapolados posteriormente para obtener una visión de todo el año. (Gráfico de la derecha) \* = El alcohol tiene un tamaño de muestra pequeño en comparación con otras categorías. Los ejecutivos de la industria del sector de la indumentaria fueron excluidos de responder a estas preguntas sobre la arquitectura de precios por paquete. Comida y bebida (sin alcohol), n = 99; alcohol, n = 21; enseres domésticos, n = 45; cuidado personal, n = 45.

Fuentes: (Gráfico izquierdo) Análisis de Deloitte de las transcripciones de las llamadas de ganancias y las presentaciones de las 100 principales empresas mundiales de productos de consumo, desde 2020 hasta el tercer trimestre del año calendario 2024, donde estén disponibles. Los recuentos de frecuencia se obtuvieron a través de consultas de AlphaSense. (Gráfico de la derecha) Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

la productividad una prioridad en 2025. Están respaldando esta prioridad, ya que el 82% dice que su empresa invertirá más en productividad, con las empresas rentables a la cabeza.

La reducción directa de costos también está en la agenda, con casi dos tercios de los ejecutivos (64%) señalando que su organización se centrará más en disminuir los costos en 2025 que en años anteriores. Pero en este caso, las empresas deben tener cuidado con el cortoplacismo, es decir, recortar tanto hoy que sacrifican el rendimiento futuro.

### ¿Cómo están tratando las empresas de lograr una eficiencia transformadora?

#### Simplificación

Más de dos tercios de los ejecutivos encuestados (68%) trabajan en empresas que están simplificando o mejorando su estructura organizativa, con las empresas con crecimiento rentable a la cabeza (77% frente al 63% de todas las demás). Más de 6 de cada 10 (65%) dicen que aspiran a operar su negocio a través de un modelo gobernado y ejecutado localmente. Dada esta dinámica, es posible que la industria haya renovado el interés en los servicios compartidos para las operaciones de back-office y front-office como una forma de garantizar que se centren estrechamente en su negocio principal, optando por simplificar al no hacer todo por sí



mismos. La simplificación puede extenderse fuera de las organizaciones formales a cadenas de valor enteras, tanto en las fases anteriores como en las descendentes.

Muchas empresas han trabajado en la simplificación durante algún tiempo.<sup>28</sup> Los rendimientos de esas inversiones anteriores están empezando a hacerse evidentes. Por ejemplo, el 74% de los ejecutivos encuestados están de acuerdo en que su velocidad y agilidad operativas, como la velocidad de toma de decisiones, la capacidad de adaptación a los cambios del mercado o el rendimiento de la producción, han aumentado en los últimos años.

### Digitalización

La digitalización puede ayudar a reducir los costos marginales de la gestión de la complejidad. Puede ayudar a las empresas a alcanzar nuevos niveles de eficiencia, como lo demuestran más de dos tercios (68%) de los ejecutivos encuestados que están invirtiendo en soluciones tecnológicas inteligentes y automatización para transformar y optimizar sus costos operativos. Aproximadamente el mismo número (67%) cree que la transformación digital es necesaria incluso para competir. Las cifras son aún más altas entre las empresas de alcohol, moda y cuidado personal, y entre las empresas con crecimiento rentable, el 81% cree que la transformación digital es esencial, en comparación con el 58% de todos los encuestados. ¿Dónde podrían ver los

mejores rendimientos? Los ejecutivos encuestados creen que el marketing y las ventas ofrecen el retorno marginal más alto para una mayor inversión en transformación digital, seleccionados por el 48% y el 38%, respectivamente.

Los ejecutivos de la industria parecen estar teniendo en cuenta las inversiones digitales necesarias para hacer posible el futuro del trabajo (gráfico 8). Relacionado, pero a veces descuidado, también es importante reconocer que la digitalización puede requerir un replanteamiento del talento. Qué habilidades se necesitan y en qué proporción pueden cambiar. Si no se abordan, las brechas de talento en el análisis de datos, la automatización y las tecnologías emergentes pueden amenazar la competitividad, y la inercia cultural y la resistencia interna pueden sofocar la agilidad esencial para la supervivencia.

### Automatización e IA

La automatización, la robótica y la IA son temas candentes en la mayoría de las empresas encuestadas, y el 67% de los ejecutivos encuestados realizan inversiones en estas áreas con el propósito explícito de aumentar la eficiencia.

La IA parece especialmente importante en este momento. Aproximadamente 3 de cada 4 ejecutivos (76%) encuestados trabajan en empresas que están aumentando la inversión en IA. Para la mayoría, los mayores rendimientos de estas

Figura 8

## Los ejecutivos se preparan para el futuro digital del trabajo

Porcentaje de ejecutivos que están de acuerdo o muy de acuerdo con cada afirmación

Declaración relativa a <b>Estrategia de transformación digital</b>	Total	Rendimiento		Categorías			
		Productores rentables	Todos los demás	Alimentos y bebidas	Enseres domésticos	Cuidado personal	Moda y confección
Estamos invirtiendo en soluciones digitales que hacen posible el futuro del trabajo	82%	86%	79%	87%	78%	78%	75%

Notas: Total de encuestados, n = 250; productores rentables, n = 94; todos los demás, n = 156; alimentos y bebidas, n = 120; artículos para el hogar, n = 45; cuidado personal, n = 45; moda y prendas de vestir, n = 40. Pregunta: Pensando en la estrategia de transformación digital de tu empresa en 2025, ¿en qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

inversiones específicas en IA se esperan en las mismas áreas que para las inversiones digitales en general: marketing y ventas (figura 9). La mejora de la eficiencia y la productividad son los beneficios más mencionados (52%) que los ejecutivos encuestados esperan obtener con la IA.

Gran parte de la inversión en IA se está dirigiendo a un área relativamente nueva, la IA generativa, donde el 89% de los encuestados están invirtiendo al menos una quinta parte de su presupuesto de IA. Casi un tercio está haciendo una apuesta más grande, y el 31% invierte aproximadamente la mitad de su presupuesto de IA en la IA genérica. Con esa inversión vienen grandes expectativas: el setenta y seis por ciento espera un mayor retorno de la inversión en IA que de sus inversiones en tecnología en general.

Como grupo, las empresas con crecimiento rentable están aumentando su inversión en IA (85% frente al 70% de

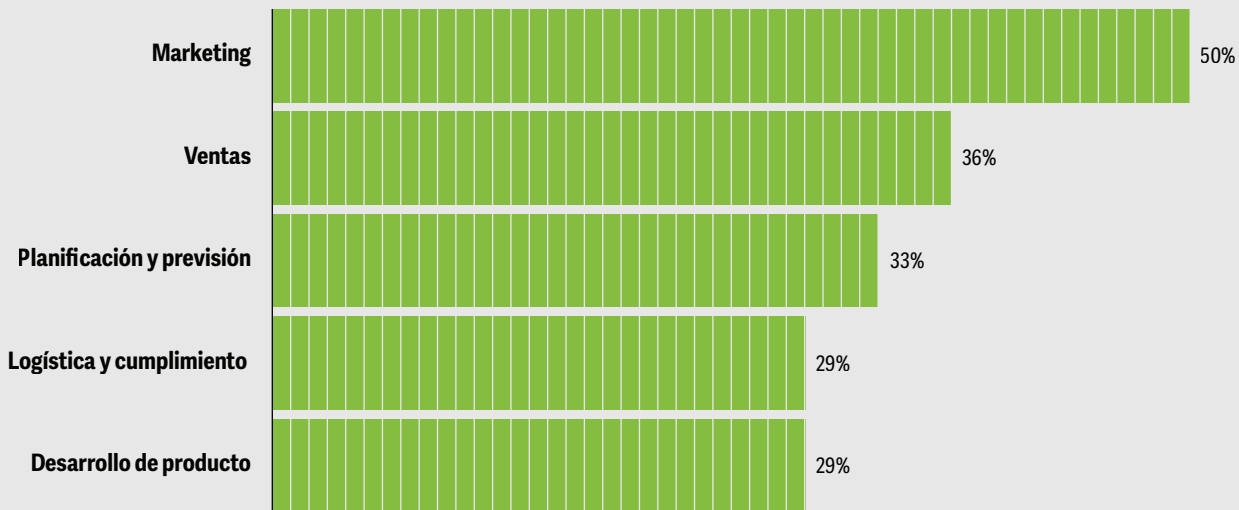
todas las demás) y se están moviendo más rápidamente que el resto de los encuestados a medida que lo hacen (es probable que el 89% tenga una aplicación comercial de IA de gran envergadura el próximo año, frente al 76% de todos los demás). Sin embargo, las empresas con crecimiento rentable encuestadas están asignando un menor porcentaje de su inversión en IA generativa que la industria en general (el 23% está asignando aproximadamente la mitad de su presupuesto de IA a la IA generativa en comparación con el 35% entre todas las demás). Las empresas con crecimiento rentable encuestadas esperan un mayor retorno de la inversión que realizan en IA generativa, tal vez porque es más probable que utilicen la IA generativa para las funciones de back-office, mientras que otros encuestados se centran en el marketing y las ventas.

La IA es un tema atractivo, por lo que es importante tener en cuenta que, por muchas razones prácticas, el escalamiento

Figura 9

## Las empresas esperan el mayor retorno de la inversión de la IA en marketing y ventas

Las cinco áreas principales en las que las empresas encuestadas esperan ver el mayor retorno de la inversión de la implementación de todo tipo de aplicaciones basadas en IA



Notas: n = 250. Pregunta: ¿En cuál de las siguientes áreas espera ver el mayor retorno de la inversión de la implementación de todo tipo de aplicaciones basadas en IA?

Fuente: Encuesta de Deloitte Consumer Products Industry Outlook, octubre de 2024.

completo de la IA debe incluir fundamentos de datos y una activación continua de una estrategia de datos moderna. Es posible que algunas empresas aún necesiten realizar estas inversiones. Para aquellas empresas de productos de consumo que ya han establecido sus fundamentos de datos

(por ejemplo, gestión de relaciones con los consumidores, plataformas de datos de clientes, lagos de datos de ventas, etc.), este podría ser el año para escalar la IA utilizando esos conjuntos de datos.

## De cara al año que se avecina

**L**a industria de productos de consumo a menudo es conocida por su conservadurismo, una postura que ha servido bien a las empresas en muchas ocasiones en el pasado. En un momento de tanta incertidumbre, puede haber un instinto de “esperar y ver”.

Sin embargo, en este momento, ese enfoque puede ser cualquier cosa menos conservador y, en cambio, estar plagado de riesgos. La inacción en un momento de grandes cambios podría ser una hoja de ruta hacia la obsolescencia. E incluso después de la montaña rusa de los últimos años, 2025 puede ser el momento adecuado para profundizar y hacer los cambios que muchos líderes ya saben en sus entrañas que son inevitables.

La cartera y la mezcla de productos, la generación de demanda y la eficiencia transformadora son palancas conocidas pero poderosas. Ahora, con las últimas

herramientas y tecnologías, pueden adoptar nuevas formas. Y, como hemos comentado a lo largo de este informe, las empresas de alto rendimiento del sector están tomando medidas decisivas en los tres frentes.

2025 podría ser un año crucial para la industria. Para hacer frente al momento, las empresas de productos de consumo deberían considerar la posibilidad de mejorar su juego en la innovación de productos y desinvertir y adquirir de manera más proactiva para remodelar su cartera. Deben tratar de trasladar el marketing a lo digital y utilizar análisis de precisión para impulsar la toma de decisiones granular e impulsar el retorno de la inversión en sus mayores inversiones en marketing, promoción y arquitectura de precios por paquete. Y para liberar los recursos necesarios y prepararse para el futuro, deben encontrar formas de simplificar, digitalizar y automatizar su organización y sus procesos.





# Metodología



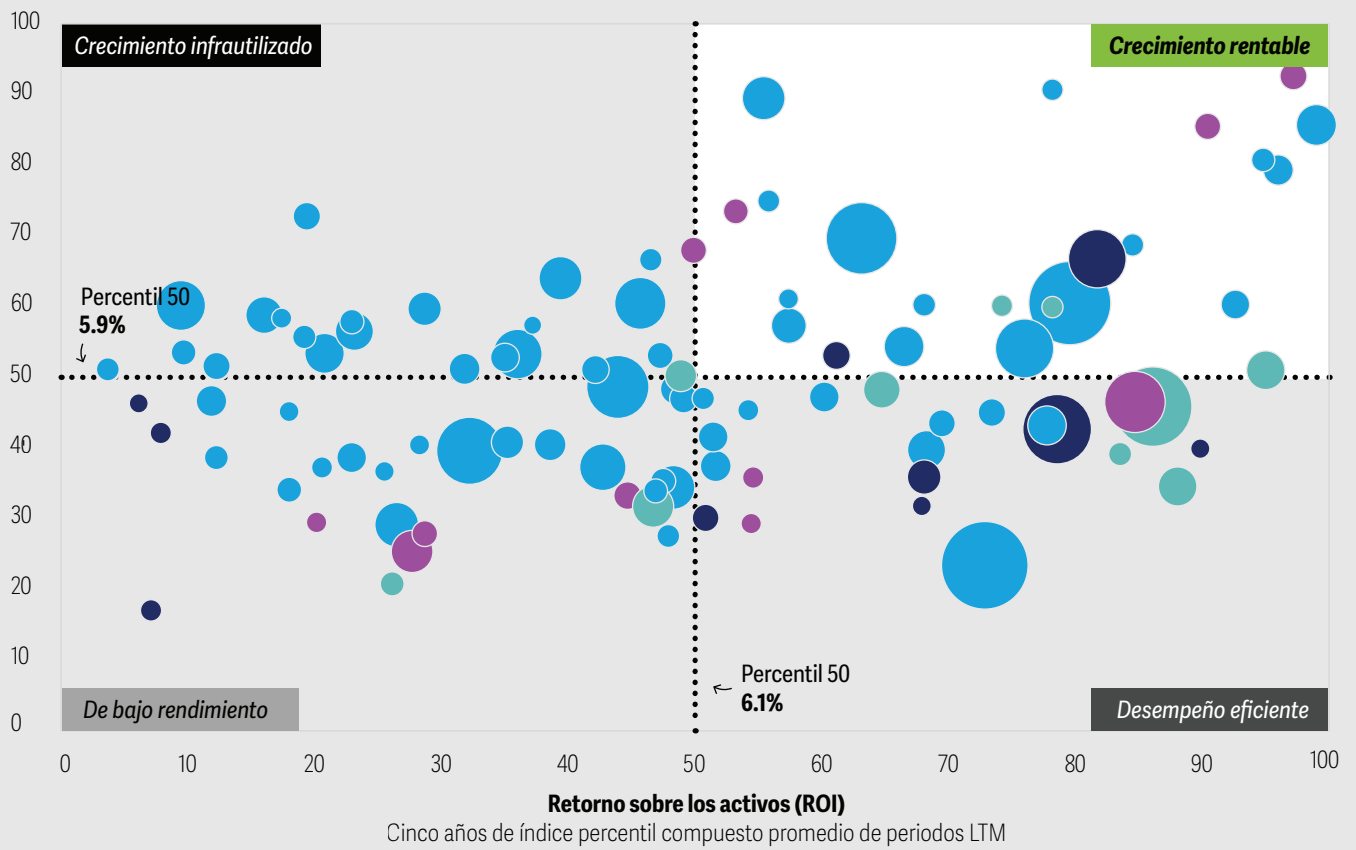
Figura 10

## Los hallazgos de las empresas con crecimiento rentable son aplicables en todas las categorías, países y tamaños de empresas

● Alimentos y bebidas ● Enseres domésticos ● Cuidado personal ● Moda y confección

### Crecimiento de los ingresos

Cinco años de índice percentil compuesto promedio de periodos LTM

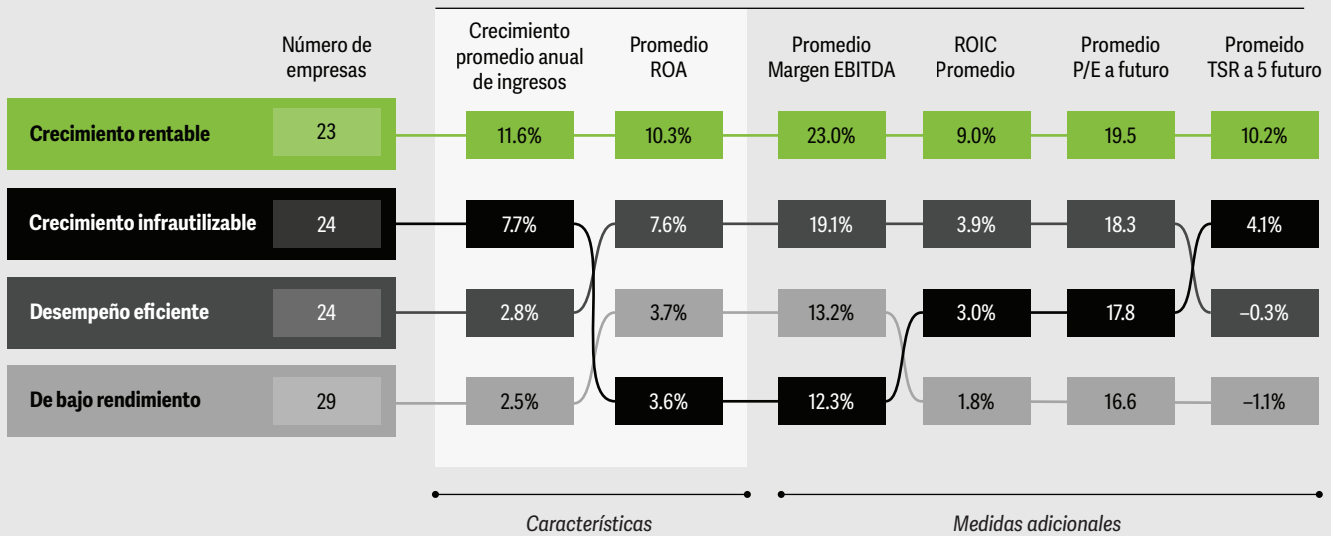


Notas: LTM = Últimos 12 meses al 31 de agosto de 2024. El análisis abarca un período de cinco años que abarca los períodos prepandémico, pandémico y pospandémico/de alta inflación.

Fuente: Análisis de las métricas de rendimiento de las 100 principales empresas de productos de consumo de S&P Capital IQ.

Figura 11

## Las empresas con crecimiento rentable también obtienen mejores resultados en otros aspectos, incluida la valuación



Notas: El análisis abarca un período de cinco años que incluye los períodos prepandémico, pandémico y pospandémico o de alta inflación. ROA = rendimiento de los activos; EBITDA = ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización; ROIC = rendimiento del capital invertido; P/E = relación precio-beneficio; TSR = retorno total para el accionista.

Fuente: Análisis de las métricas de rendimiento de las 100 principales empresas de productos de consumo de S&P Capital IQ.

Las sedes corporativas y los subsectores de la industria están presentes en el análisis financiero de las 100 principales empresas globales de productos de consumo. La encuesta estuvo dirigida a las 100 principales empresas mundiales, pero se llevó a cabo de forma “doble ciego”, lo que significa que ni Deloitte ni los encuestados conocían los nombres de las respectivas empresas involucradas. Como tal, se identificó a las empresas con crecimiento rentable en el análisis de la encuesta como aquellos encuestados que trabajan en empresas que indicaron estar en camino de aumentar tanto los ingresos como las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización en 2025.

Las preguntas de la encuesta se desarrollaron a través de un análisis de los temas de tendencia encontrados en los informes de la empresa, las transcripciones de las llamadas de ganancias y los informes de los analistas, así como a través de encuestas exploratorias y entrevistas con los líderes de la industria de Deloitte. También implementamos muchos de estos mismos métodos para determinar qué las empresas de alto rendimiento (en cuanto a índices de ingresos y rendimiento de activos) estaban haciendo de manera diferente a las empresas de menor rendimiento en nuestro análisis financiero.



# Notas

1. Leon Pieters, Nick Handrinós, Justin Cook, Céline Fenech y Jagadish Upadhyaya, 2023 Consumer Products Industry Outlook, Deloitte, consultado el 12 de diciembre de 2024.
2. Leon Pieters, “El futuro de la industria de consumo”, Deloitte, consultado el 12 de diciembre de 2024.
3. Finimize, “El cambio en el gasto de los consumidores golpea duramente a las marcas globales”, agosto de 2024; The Financial Times, “Las empresas de bienes de consumo de EE. UU. están perdiendo la ventaja en la fijación de precios”, 7 de julio de 2024.
4. UBS Global Research and Evidence Lab, “Publicis: Todavía en el ciclo de mejora de las ganancias. Comprar.” 4 de septiembre de 2024.
5. Nick Handrinós, Leon Pieters, Dr. Jacob Bruun-Jensen, Justin Cook, Céline Fenech y Jagadish Upadhyaya, 2024 Consumer Products Industry Outlook, Deloitte, consultado el 12 de diciembre de 2024.
6. Barclays Equity Research, “Global consumer staples: US Nielsen insights 4w/e Sep 7th”, 17 de septiembre de 2024.
7. Handrinós, Pieters, Bruun-Jensen, Cook, Fenech y Upadhyaya, Perspectivas de la industria de productos de consumo 2024.
8. Fondo Monetario Internacional, “Perspectivas de la economía mundial: giro de las políticas, amenazas crecientes”, octubre de 2024.
9. Daragh Clancy, Donal Smith y Vilém Valenta, “Los efectos macroeconómicos de la reorientación de la cadena de suministro global”, Banco Central Europeo, consultado el 12 de diciembre de 2024.
10. Servicio de Investigación del Congreso, “Acuerdo comercial entre Estados Unidos, Estados Unidos y México-Canadá”, 6 de diciembre de 2024.
11. Departamento del Tesoro de EE. UU., “Declaración económica de Eric Van Nostrand, desempeñando las funciones de subsecretario de política económica del Comité Asesor de Préstamos del Tesoro”, comunicado de prensa, 28 de octubre de 2024.
12. Grupo de Investigación y Estadísticas del Banco de la Reserva Federal de Nueva York, “Informe trimestral sobre la deuda y el crédito de los hogares: 3.º trimestre de 2024”, Centro de Datos Microeconómicos, noviembre de 2024.
13. *Ibidem*.
14. Comité Federal de Mercado Abierto, “Resumen de proyecciones económicas”, comunicado de prensa, 18 de septiembre de 2024.
15. UBS, “Las implicaciones económicas y de inversión de los aranceles más altos”, 3 de septiembre de 2024.
16. Centro Kent A. Clark para Mercados Globales, “Ideas de política económica electoral”, 10 de septiembre de 2024.
17. Fondo Monetario Internacional, “Perspectivas económicas regionales para Europa: una recuperación por debajo del pleno potencial de Europa”, Octubre de 2024.
18. Banco Central Europeo, “Financial stability review”, consultado el 12 de diciembre de 2024.
19. Spencer Feingold: “Los europeos se aferran a sus ahorros. ¿Qué significa esto para el crecimiento de la Unión Europea? Foro Económico Mundial, 10 de octubre de 2024.
20. Alexander Al-Haschimi y Tajda Spital, “La evolución del modelo de crecimiento de China: desafíos y crecimiento a largo plazo perspectivas”, Banco Central Europeo, consultado el 12 de diciembre de 2024.
21. Bill Conerly, “Los consumidores seguirán gastando en 2024” Forbes, 1 de marzo de 2024.
22. Fondo Monetario Internacional, “Perspectivas de la economía mundial”.
23. Barclays, “Food: US Nielsen insights (cuatro semanas que finalizan el 7 de septiembre de 2024)”, 17 de septiembre de 2024; Carla Casella, Yaakov Musheyev y Morgan Morrissey, “High-grade and high-yield consumer, food, and retail outlook 2025”, J.P. Morgan, consultado 13 de diciembre de 2024.
24. Mintel, “El papel de la innovación en el futuro de la industria de bienes de consumo empaquetados”, consultado el 12 de diciembre de 2024.
25. Análisis de Deloitte de ejemplos de casos de empresas de la industria de consumo; análisis de las implicaciones de las respuestas a la encuesta de Deloitte 2025 Consumer Product Outlook.
26. Análisis de los datos de la encuesta de tendencias de fusiones y adquisiciones de Deloitte del subconjunto de encuestados de la industria de productos de consumo.
27. Laboratorio Global de Investigación y Evidencia de UBS, “Publicis”.
28. Doug Gish, Stanley Porter y Leon Pieters, “Desbloqueando la promesa de la optimización de costos”, Deloitte Insights, 9 de septiembre de 2024.
29. Análisis de Deloitte de datos financieros obtenidos a través de S&P Capital IQ, noviembre de 2024.

---

# Sobre los autores

## **Ed Johnson**

edwjohnson@deloitte.com

Ed Johnson es director de Deloitte Consulting LLP, donde su trabajo se centra en el comercio minorista y los productos de consumo. Se desempeña como líder de consultoría de EE. UU. para la estrategia del cliente y las ofertas de estrategia en productos minoristas y de consumo. Johnson atiende a clientes en temas comerciales como la eficacia comercial, la gestión de ingresos y la estrategia de precios y promociones, y trabaja con ellos para aplicar la analítica a la toma de decisiones comerciales y desarrollar estrategias, políticas y capacidades de planificación de precios y canales basadas en datos.

## **Mike Manby**

mmanby@deloitte.co.uk

Mike Manby, socio de nuestra práctica de estrategia y análisis en el Reino Unido, es líder de estrategia, innovación y análisis de productos de consumo y venta al por menor, y lidera programas de transformación digital locales y globales. Es miembro de los grupos de Ejecutivos de Consumo y Venta Minorista del Reino Unido, con más de 24 años de experiencia trabajando con clientes del Reino Unido y globales para ayudarles a transformar sus modelos de negocio, orientarse hacia el conocimiento, permitir el crecimiento, incorporar un cambio sostenible y aprovechar los datos y lo digital. Ha trabajado con varias empresas líderes de consumo en el diseño e implementación de sus estrategias de cadena de valor, como la participación del consumidor y el cliente, la hiperpersonalización y la optimización de la cadena de valor.

## **Evan Sheehan**

esheehan@deloitte.com

Evan Sheehan es el líder de Venta al por Menor, Venta al por Mayor y Distribución de Deloitte Global. En este puesto, es responsable de desarrollar la estrategia sectorial global y de integrar los negocios y las soluciones de comercialización en toda la red de Deloitte. Actualmente, Sheehan es el socio líder global de servicio al cliente de una organización minorista líder en los Estados Unidos, y tiene más de 20 años de experiencia sirviendo a una variedad de clientes minoristas. A lo largo de los años, ha ayudado a clientes con la transformación de la prestación de servicios, la integración de tecnología, la gestión de portales y la transformación empresarial

## **Justin Cook**

juscook@deloitte.com

Justin Cook es el líder de investigación para el sector de productos de consumo en el Centro de la Industria del Consumidor de Deloitte, Deloitte Services LP. También lleva a cabo investigaciones intersectoriales para el centro, examinando cuestiones como la forma en que la inflación, la sostenibilidad y la confianza afectan al comportamiento de los consumidores. Con más de 20 años de experiencia en investigación de mercado, consultoría de gestión y tecnología, Cook hace preguntas desafiantes y ayuda a los clientes a comprender cómo está cambiando el mundo.

## **Céline Fenech**

cfenech@deloitte.co.uk

Céline Fenech es una experta en investigación con más de 20 años de experiencia en inteligencia de mercado e investigación de consumidores, centrada principalmente en la investigación de tendencias en la industria de consumo. En Deloitte, proporciona información a través de la creación de investigaciones en forma de informes informativos, puntos de vista y documentos técnicos. Es la autora principal de Deloitte Consumer Tracker, la encuesta de confianza del consumidor de Deloitte.

---

# Reconocimientos

Los autores desean agradecer a Abigail Slark, Siddharth Mishra, Brijesh R. G., y a Sanjay Vadrevu por sus contribuciones a este artículo.

Además, agradecerían el apoyo editorial, creativo y promocional de Shambhavi Shah, Abrar Khan, Harry Wedel, Meghan Gragtmans, Manogna Marthi, Harriet Orr Ewing, y Sabrina Pietryga.

---

## Acerca del Centro de la Industria del Consumidor Deloitte

Los consumidores y las empresas que les prestan servicios se enfrentan a un mundo que cambia rápidamente, alterando qué, cómo y dónde compramos productos y servicios. Tanto los consumidores como las empresas están comprando mejores productos, servicios y soluciones para lograr sus objetivos. El Deloitte Consumer Industry Center ofrece información para ayudar a los ejecutivos del sector automotriz, de productos de consumo, minorista, de transporte, hotelero y de servicios a comprender mejor su entorno empresarial, su dirección y las opciones que tienen frente a ellos.

---

# Continuar la conversación

## Liderazgo en la industria

### Ed Johnson

Director | Deloitte Consulting LLP  
+1 305 372 3104 | edwjohanson@deloitte.com

Ed Johnson es director de Deloitte Consulting LLP. Se desempeña como líder de consultoría en EE. UU. para la estrategia de clientes y las ofertas de estrategia en productos minoristas y de consumo.

### Evan Sheehan

Líder mundial en venta al por menor, venta al por mayor y distribución | Director | Deloitte Consultoría  
+1 617 437 2734 | esheehan@deloitte.com

Evan Sheehan es el líder de Venta al por Menor, Venta al por Mayor y Distribución de Deloitte Global. En este puesto, es responsable de desarrollar la estrategia sectorial global y de integrar los negocios y las soluciones de comercialización en toda la red de Deloitte.

### Mike Manby

Socio | Consultoría | Líder de Cliente, Estrategia, Innovación y Crecimiento  
Miembro del Ejecutivo de Consumo del Reino Unido, Clientes, Perspectivas y Patrocinador de la Industria SAMA Líder de Estrategia e Innovación  
+44 (0)20 7303 6226 | mmanby@deloitte.co.uk

Mike Manby, socio de la práctica de Estrategia y Análisis de Deloitte UK.

### Justin Cook

Líder de investigación de productos de consumo de EE.UU.  
+1 617 437 2071 | juscook@deloitte.com

Justin Cook es el líder de investigación para el sector de productos de consumo dentro del Centro de la Industria de Consumo de Deloitte, Deloitte Services LP. También lleva a cabo investigaciones intersectoriales para el centro, examinando cuestiones como la forma en que la inflación, la sostenibilidad y la confianza afectan al comportamiento de los consumidores.

### Manuel Ostos

Líder de la industria de consumo de Deloitte Spanish Latin America  
+521.55.41352200 | mostos@deloittemx.com

---

# Colaboradores

**Editorial:** Abrar Khan, Shambhavi Shah, Cintia Cheong, Debashree Mandal y Pubali Dey

**Creativos:** Jim Slatton, Harry Wedel, Pooja Lnu, Govindh Raj, Molly Piersol y Sylvia Chang

**Despliegue:** Atira Anderson

**Ilustración de la portada:** Jim Slatton





---

Publicado en colaboración con Deloitte Insights.

#### **Acerca de esta publicación**

por medio de esta publicación, asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros servicios profesionales. Esta publicación no sustituye dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar tus finanzas o tu negocio, debes consultar a un asesor profesional calificado. Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni sus respectivas filiales, serán responsables de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

#### **Acerca de Deloitte**

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas estadounidenses miembro de DTTL, sus entidades relacionadas que operan con el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas filiales. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para certificar clientes bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Véase [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.